



Um guia para Líderes de Equipa
e Profissionais de Recursos
Humanos

Michael Page

Conteúdos

Upskilling & Reskilling - Um guia para Líderes de Equipa e Profissionais de Recursos Humanos

1

Introdução

2

O que significam a melhoria de competências e a requalificação e como irão influenciar a sua equipa e os seus planos de contratação?

3

Como desenvolver as competências da sua equipa

4

Encontrar os candidatos certos através de entrevistas baseadas em competências

5

O modelo STAR



Num mercado em que o melhor talento se torna repentinamente abundante em todos os sectores devido à crise da COVID-19, nunca foi tão importante assegurar que tem um processo de entrevista e assessment forte.

Muitos profissionais aproveitam o tempo de confinamento para aprender novas competências ou melhorar o seu potencial, realizando cursos ou aprendendo novas ferramentas para a função que desempenham.

Quando encontra um candidato que se destaca durante um processo de recrutamento, deve não só identificar o seu potencial, mas também saber avaliar as suas competências.

É importante compreender as competências que existem na sua equipa e como pode colmatar aquelas que se encontram em falta. A contratação é importante, mas deve também formar a sua equipa, melhorando as suas competências ou desenvolvendo novos conhecimentos, para ser bem-sucedido.

Com mais de 40 anos de experiência em recrutamento, a Michael Page é constituída por uma equipa de consultores especializados, que estão preparados para ajudá-lo a desenvolver um processo eficiente de entrevistas, baseado em competências.

Graças ao nosso conhecimento, desenvolvemos este guia, que explica a importância de uma definição clara de competências fundamentais e apresenta técnicas de avaliação para que contrate a pessoa adequada à função.

A nossa equipa dedica-se a encontrar o talento certo para a sua empresa e, em nome da Michael Page Portugal, espero que este guia seja útil para atingir este objetivo.

Álvaro Fernández

Managing Director Portugal



2

O que significam a melhoria de competências e a requalificação e como irão influenciar a sua equipa e os seus planos de contratação?

Os próximos anos serão repletos de mudanças; a pandemia e os custos inerentes terão impacto em todos os setores de alguma forma, as revoluções digitais e tecnológicas estão a acelerar e o mercado laboral permanece tão competitivo como sempre, mas transborda agora de talento. A adaptação aos ambientes empresariais em constante mudança requer que toda a sua equipa esteja alinhada no que toca às competências.

Em toda a Europa, durante o ano de 2020, em média 32% dos candidatos a emprego efetuaram alguma forma de requalificação, 34% efetuaram alguma forma de melhoria de competências e 30% assistiram a um webinar relacionado com a sua função. Este rápido aumento em termos de formação em competências por parte dos candidatos a emprego europeus significa que os gestores responsáveis pela contratação e líderes de equipas enfrentam da mesma forma um interessante dilema: com que competências contam agora nas suas equipas e de que competências irão necessitar no futuro – por exemplo, daqui a três anos?

Esta situação conduz a outra questão: como realizar o recrutamento de forma a garantir que conta com as competências de que necessita na sua equipa? Dependendo das lacunas em termos de competências que tenha identificado, trabalhar com colaboradores temporários pode ser uma forma de impulsionar a capacidade de suprir necessidades de forma rápida e rentável.

Os nossos consultores de recrutamento contam com uma ampla experiência profissional e de recrutamento para empresas numa vasta gama de setores. Assim, possuem um conhecimento profundo das competências que estão a moldar os vários sectores do mercado.

“A melhoria de competências (ou a requalificação) da sua equipa não tem de custar uma fortuna nem de durar meses a fio. De facto, ao trabalhar com candidatos temporários, que estão disponíveis para ser contratados rapidamente e familiarizados com a necessidade de ter um bom desempenho desde o princípio, pode ajustar facilmente a sua estratégia de contratação”.

“Ao identificar as competências de que necessita para fazer avançar a sua empresa, ao compreender quais as pessoas da sua equipa que são capazes e estão dispostas a aprender e ao implementar as estratégias adequadas, pode garantir que se encontra bastante à frente do que é exigido. E, desta forma, também será capaz de planear a sua estratégia de contratação temporária (ou permanente) em conformidade”.

Ana Castro Dias,
Manager da Michael Page Interim Management

Benefícios da melhoria de competências e da requalificação



A melhoria de competências da sua equipa não se trata apenas de garantir que conta com as competências adequadas para atingir os seus objetivos. Trata-se de planejar o futuro a longo prazo tanto da sua organização como dos seus colaboradores. A formação e o desenvolvimento regulares estão entre as ferramentas de retenção mais fortes no arsenal de qualquer empregador.

No [inquérito 2020 Global Human Capital Trends da Deloitte](#), 53% das empresas explicaram que entre metade a toda a sua força de trabalho irá necessitar de alterar as suas competências e/ou capacidades ao longo dos próximos três anos. O mesmo estudo também constatou que 59% afirmaram que precisavam de mais informações para compreender a disponibilidade da força de trabalho para dar resposta às novas solicitações – e que 38% afirmaram que identificar estas necessidades e prioridades constitui o maior obstáculo ao desenvolvimento dos seus colaboradores.

Ana Castro Dias afirma que é importante manter a sua atual equipa empenhada, proporcionando formação sempre que possível, para que saiba que a valoriza.

“O que pode fazer para garantir que a sua equipa atual se sente empenhada e apoiada no respetivo percurso de desenvolvimento? Os colaboradores querem sentir que são valorizados e que a sua empresa investe na sua carreira e dificilmente permanecem muito tempo num trabalho que não lhes proporcione isso”

Ana Castro Dias, Manager da Michael Page Interim Management

Ao adotar uma abordagem proativa em termos de formação e desenvolvimento da sua equipa, não só está a garantir que está preparado para avançar enquanto empresa como também que conta com colaboradores motivados e em constante melhoria. Mostre aos seus colaboradores que investe neles e que está empenhado em ajudá-los a desenvolver as suas carreiras.

Como explica Edith Defaut, Diretora de RH e Talento do PageGroup, a abordagem que a Page adota tem uma natureza holística e foi concebida para criar tanto o empenho em termos de aprendizagem, como a aquisição de competências.

Benefícios da melhoria de competências e da requalificação



“No PageGroup, estamos atualmente a repensar os nossos programas de formação para ficar no topo do mercado em termos de inovação a este nível e, evidentemente, a procurar um elevado empenho e uma melhoria de competências constante dos nossos colaboradores”, afirma.

“Por isso, estamos a lançar dois projetos que irão ajudar os nossos talentos a estar no topo, utilizando várias ferramentas e técnicas pedagógicas que sabemos que proporcionam um elevado empenho e bons resultados.”

Consulte os nossos artigos para saber como pode efetuar a melhoria de competências e requalificação da sua atual equipa e descubra como identificar competências em potenciais colaboradores através de entrevistas baseadas em competências, o método STAR, e o que o questionamento eficaz significa numa entrevista presencial.





3

Como desenvolver as competências da sua equipa

A melhoria de competências ou a requalificação da sua equipa deve ser um esforço interno da organização. No entanto, enquanto líder de equipa ou gestor responsável pela contratação, tem muitas formas de conseguir ajudar a sua equipa a desenvolver as suas competências sem recorrer à contratação externa, dependendo do tempo de que dispõe para colmatar esta lacuna.

Neste documento iremos apresentar seis formas de ajudar a sua equipa (e a organização em geral) a impulsionar as suas competências através de uma combinação de aprendizagem autodirigida, sessões no trabalho e atividades planeadas para todos os colaboradores.

Planos de desenvolvimento pessoal (PDP)

O plano de desenvolvimento pessoal, ou PDP, é uma das melhores formas de garantir a aprendizagem e o desenvolvimento contínuos para os colaboradores de todos os níveis. Muitas organizações definem planos de desenvolvimento pessoal que, se geridos corretamente, podem permitir aos colaboradores desenvolver rapidamente as suas aptidões e competências.

Os planos de desenvolvimento pessoal conferem aos colaboradores o domínio do seu próprio desenvolvimento profissional e garantem que, enquanto empregador, está a desenvolver as competências adequadas na sua equipa.



Recordo-me, a título de exemplo, de um dos nossos clientes ter tido necessidade de contratar uma pessoa com um certo nível de expertise, mas com experiência em gestão de equipas, pois a ideia seria gerir outros elementos mais juniores nessa área de actuação. Tendo em conta a extrema dificuldade em encontrar pessoas com essas skills técnicas no mercado, por ser uma área de nicho, optou por, antecipadamente, utilizar um PDP para melhor averiguar que elementos. Dentro da actual equipa, teriam por um lado o perfil e potencial, e por outro, a ambição e vontade de assumir responsabilidades dessa natureza, cumulativamente às responsabilidades técnicas. Desta forma, através do PDP, foi possível otimizar uma equipa já existente.

Carolina Almeida Leite, Manager da Michael Page Tax & Legal



Como desenvolver as competências da sua equipa

Cursos e seminários

Embora o desenvolvimento do talento interno seja uma excelente forma de impulsionar o conhecimento existente na organização, não constitui uma estratégia que permita trazer facilmente novas competências para a sua organização. Para tal, precisa de complementar a sua estratégia interna com cursos e formação formais.

É possível obter e aperfeiçoar muitas competências profissionais com cursos de formação e estes constituem uma excelente forma de atualizar o conhecimento da sua equipa.

Um dos benefícios desta abordagem é que, assim que um ou dois membros da sua equipa estiverem providos destas novas competências, estes podem começar a divulgar o conhecimento pelo resto da sua equipa. Ao efetuar a melhoria de competências de um colaborador, pode proporcionar uma plataforma para que mais pessoas aprendam.

O PageGroup conta com uma abordagem inovadora em relação aos cursos e seminários, e em relação à formação interna em geral, como explica **Carolina Almeida Leite**. Um pilar fundamental é uma abordagem combinada em relação à formação, para ajudar a desenvolver programas de formação flexíveis que proporcionem resultados visíveis.

“Estamos prestes a lançar um programa de formação global completamente novo e totalmente combinado de todos os nossos novos colaboradores de operações”, afirma. “A proposta em torno do nosso programa consiste em 3 áreas fundamentais:”

- 1 Desenvolvimento de um novo programa de integração global para os nossos novos colaboradores – pretendemos consistência a nível global, mas com a flexibilidade de garantir que esta é culturalmente adequada e não uma “consistência única”.
- 2 Utilização de abordagens inovadoras em relação à nossa aprendizagem com uma estratégia combinada e com conteúdo obtido a partir das melhores práticas na nossa empresa.
- 3 Aprendizagem orientada e apoiada pela nossa plataforma de formação digital Boost!, envolvimento de todos os nossos gestores e potencialização do respetivo conhecimento sobre a empresa, incentivando-os a ensinar e partilhar as competências com as suas equipas.

“Esta situação envolve trabalhar para melhorar tanto as competências como a vontade dos nossos gestores e para terem sucesso nesta tarefa, o que beneficia toda a organização e, sobretudo, o membro da equipa”, conclui.



Como desenvolver as competências da sua equipa

Recurso ao talento interno

O talento que já existe dentro de uma equipa é muitas vezes negligenciado. A maior parte dos colaboradores ocupa a sua posição graças a um conjunto de competências específico que utiliza diariamente na sua função; trabalhando em algo em que são especialistas.

A utilização do conhecimento já existente dentro da sua equipa e o estabelecimento de um programa de formação interno constituem excelentes formas de incentivar a partilha de conhecimento e a colaboração e irão ajudar a colmatar quaisquer lacunas de competências que possa ter.

No entanto, o [inquérito 2020 Global Human Capital Trends da Deloitte](#) identifica uma lacuna entre a expectativa e a realidade. 84% dos inquiridos explicaram que a reinvenção continua através da aprendizagem é importante, mas apenas 16% esperam que exista um aumento do investimento nesta

área. Assim, os 74% que esperam obter estas novas competências da força de trabalho atual podem acabar desapontados.

Como a manager explica:

“É por esta razão que é necessário um foco cirúrgico relativamente às competências existentes na sua equipa e um plano de ação visível de acordo com as competências do futuro de que irá precisar. Na verdade, caso não consiga obter estas competências internamente, será necessário contratar externamente – para tal, terá de compreender o mercado, os perfis de que está à procura e a profundidade de competências de que a sua equipa necessita.”





Como desenvolver as competências da sua equipa

Outros métodos de melhoria de competências/requalificação

Microaprendizagem – alocar curtos períodos de tempo ao longo da semana para permitir que os colaboradores explorem novas competências, quer seja através de tutoriais online, de vídeos instrutivos ou mesmo de aplicações móveis.

Almoço e aprendizagem – marcar sessões à hora do almoço, onde especialistas do setor internos ou externos à empresa falam sobre o que fazem e como tal se enquadra na sua empresa.

Mentoria – funciona particularmente bem para a formação de colaboradores mais juniores, permitindo-lhes beneficiar do conhecimento e da experiência de colaboradores mais experientes.

Se pretender falar com um consultor sobre a forma como pode ajudar a desenvolver as competências na sua equipa, utilize a página de contacto no final deste e-book para identificar o seu consultor.





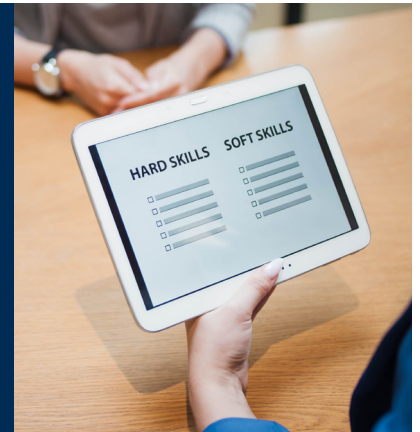
4 Encontrar os candidatos certos através de entrevistas baseadas em competências

As competências sociais, ou competências transferíveis, que os seus colaboradores possuem são fundamentais para qualquer processo de recrutamento. Estas determinam em que medida irão trabalhar com as outras pessoas, o nível de influência que irão deter ao negociar com partes interessadas internas e externas e a capacidade de superar desafios.

Existem inúmeras competências sociais que um profissional pode possuir, muitas das quais são muito difíceis de avaliar. Por isso, por onde deve começar?

Tatiana Silva, Managing Consultant da Michael Page Information Technology, refere:

“As competências sociais requeridas mudam dependendo da função, o que pode ser desafiante. Todas as funções têm diferentes requisitos; por exemplo, os profissionais de vendas precisarão de demonstrar capacidade de influência e, no caso das funções de gestão, os colaboradores precisarão de contar com um elevado nível de empatia. O desafio surge ao decidir como avaliar estes aspetos.”



Identificação das competências fundamentais para o sucesso

Antes de começar, é importante definir as competências sociais essenciais para a função. De que está à procura? Procura alguém que seja extraordinário a comunicar com as outras pessoas e a persuadi-las? Ou procura alguém que tenha um pensamento rápido e seja inovador, com vista a desenvolver novas abordagens em relação à forma como a sua equipa trabalha?

Consideração da estrutura da entrevista

Quando participam numa entrevista, os candidatos gostam de sentir que o entrevistador está bem preparado e efetua a entrevista de forma profissional. No atual mercado competitivo, é imperativo que apresente a oportunidade de forma a garantir que os melhores candidatos aderem ao processo.



Encontrar os candidatos certos através de entrevistas baseadas em competências

Leitura além da resposta

Muitas vezes, a avaliação das competências sociais está menos relacionada com as respostas que obtém do que com a forma como os candidatos lidam com as perguntas. A sua conduta, a forma como formulam e apresentam as suas respostas e a forma como interagem com as pessoas antes e depois de a entrevista ter ocorrido traçam um quadro do carácter de um profissional. A abordagem global de um candidato em relação a uma entrevista pode dizer muito a respeito da sua personalidade e pode também indicar a sua atitude em relação a determinadas tarefas num ambiente de trabalho.

Acompanhamento

Se, após uma entrevista, pretender confirmar uma competência específica do candidato, poderá ser necessária uma referência de carácter. No entanto, pode também solicitar uma opinião informal sobre o profissional, a outras pessoas que o tenham conhecido. Esta pessoa pode ser alguém que lho tenha indicado ou a pessoa da receção.

António Duque, Consultor da Michael Page Information Technology, indica:

“Boas competências de comunicação e apresentação são extremamente importantes. Uma apresentação positiva, a capacidade de conversar informalmente, um bom aperto de mão e boas maneiras são sinais simples, mas positivos, que demonstram estas competências sociais fundamentais. Muito além desta averiguação dos pontos altos do candidato, uma mente astuta e a capacidade de apresentar respostas relevantes concisas mostram boas competências de escuta.”

Avaliação de um candidato: capacidades técnicas

As competências técnicas são por norma muito mais lineares de avaliar do que as sociais. O aspeto essencial, mais uma vez, consiste em garantir que definiu claramente as competências de que precisa dentro da sua equipa. Com que capacidades técnicas deve um candidato contar e em que medida deve ser capaz de as demonstrar?

As perguntas baseadas em competências são essenciais a este nível. Formule as suas perguntas em torno das principais capacidades técnicas recorrendo ao método STAR e concentre-se nas áreas fundamentais. Certifique-se de que solicita detalhes específicos sobre resultados e quaisquer valores que suportem os respetivos exemplos.



Encontrar os candidatos certos através de entrevistas baseadas em competências

Vasco Teixeira, Manager da Michael Page Information Technology, indica:

“Para mim, tudo se baseia em factos, valores e dados. Para avaliar a capacidade técnica de um candidato, as perguntas devem ser orientadas para resultados específicos que o profissional tenha obtido.”

Existem cinco competências fundamentais que podem ser avaliadas para conceber uma perspetiva completa das capacidades de um candidato:

- Competências individuais
- Competências de gestão
- Competências analíticas
- Competências interpessoais
- Competências motivacionais

Além de uma abordagem bem estruturada de perguntas e respostas para avaliar as competências técnicas, a realização de testes desempenha um papel importante.

Sofia Santos, Consultora Sénior da Michael Page Information Technology conclui:

“Em última instância, a experiência é fundamental. Se um candidato conseguir demonstrar exemplos claros e específicos de quando cumpriu tarefas semelhantes, estará no bom caminho. A abordagem que assume para testar a capacidade técnica de um profissional deve estar totalmente associada à função. No entanto, poderá também ser útil consultar case studies sobre recrutamentos semelhantes.”





5 O modelo STAR

Uma das formas de estruturar as perguntas da entrevista é através da utilização do método STAR. Recomendamo-lo habitualmente aos nossos candidatos, mas também pode ser utilizado para delinear a reunião a partir da perspetiva de um empregador.

Por exemplo, uma pergunta utilizada para avaliar as competências de um candidato seria orientada da seguinte forma:

“Pode indicar-me um exemplo de um projeto que estava atrasado (Situação) – como decidi restabelecer a viabilização (Tarefa) – o que fez (Ação) – que lições foram tiradas desta situação e de que forma é que esta situação influenciou futuros projetos (Resultado)?”

“

O método mais comum para avaliar um candidato é o modelo STAR. Esta é uma forma de conduzir uma entrevista baseada em quatro pontos numa única pergunta, exigindo quatro respostas bastante pormenorizadas. A técnica STAR foi testada e comprovada tanto para candidatos como para clientes. O formato de Situação, Tarefa, Ação e Resultado pode ser utilizado pelos entrevistadores para obter informações relevantes sobre uma competências específica e as capacidades de que a função necessita.

Sofia Fernandes, Consultora Sénior, **Michael Page**

”





O modelo STAR

O **modelo STAR** concentra-se em perguntas de tipo comportamental e situacional divididas em quatro elementos fundamentais. O acrónimo significa Situação, Tarefa, Ação e Resultado.

1 Situação

Tal como o nome sugere, o primeiro elemento requer que um candidato descreva um exemplo ou uma situação real que demonstre uma competência ou capacidade específica.

2 Tarefa

A tarefa que o candidato destaca deve referir-se ao resultado que era necessário em resposta à situação.

3 Ação

O que o candidato fez para terminar as tarefas exigidas, destacando as competências fundamentais utilizadas e demonstrando os seus comportamentos e características pessoais no local de trabalho.

4 Resultado

Tal pode ser dividido em duas partes, a primeira representando o que ocorreu assim que a ação foi tomada para resolver o problema e a segunda o que o candidato aprendeu com esta situação.

Este método permite identificar a forma como as pessoas se adaptam, assumem o controlo, influenciam um resultado e aprendem com os desafios com que são confrontadas.

Uma avaliação global: quadro de resultados harmonizado

Uma abordagem de quadro de resultados harmonizado para a avaliação de um candidato proporciona um modelo estruturado para analisar os seus principais candidatos.

Fundamente as suas análises em quatro a seis das principais competências de que está à procura num candidato ideal. Utilize os resultados da sua entrevista para comparar os candidatos.



Sofia Fernandes, Consultora Sénior, **Michael Page**

“É importante dar início a um processo de entrevista com uma lista definitiva de competências principais. O leque de competências sociais, em particular, é muito amplo. Se não se preparar devidamente, arrisca-se a iniciar uma entrevista com demasiados aspetos em mente e sem uma prioridade clara. Pode ser difícil ignorar uma competência social, por isso, priorizar é essencial.”



O modelo STAR

Assim que tiver definido as competências essenciais, utilize-as competências como categorias para a sua avaliação. Com base no CV e na entrevista, faça uma lista de competências, experiências, exemplos de trabalho e características pessoais que o candidato possui e que se inserem em cada uma destas categorias.

Por exemplo, se uma das competências fundamentais listadas for “desenvolver um plano de gestão da mudança”, pode registar a experiência como a comunicação interna e externa, o envolvimento com as partes interessadas, o planeamento estratégico, a capacidade de adaptação, a capacidade de inovação e/ou a atitude profissional juntamente com funções anteriores relevantes e exemplos debatidos na entrevista.

Planeamento de campanhas

- Liderança de estratégia – Desenvolvimento de produtos
- Conhecimento do mercado – Analista de dados

Gestão da mudança

- Adaptável
- Criação de planos de mudança do negócio
- Pensador inovador
- Resolução de problemas

Apresentação

- Apresentação envolvente
- Bem preparado

Comunicação

- Amigável – conversa natural
- Interlocutor confiante e claro

Se adotar este método corretamente, terá uma imagem de cada uma das competências e capacidades do seu principal candidato que correspondem à sua lista principal definida de competências para a função. Esta situação é útil por uma série de razões:

- 1.** Permite visitar a entrevista de cada candidato numa data posterior e comparar os candidatos ao mesmo tempo que mantém o rigor.
- 2.** Garante que toma uma decisão bem informada sobre quem chega ao fim do processo de entrevista.
- 3.** Permite ao gestor responsável pela contratação ou recrutador proporcionar uma opinião estruturada ao candidato.



Sofia Fernandes, consultora Sénior da Michael Page

“O aspeto essencial para uma entrevista bem-sucedida reside na preparação. Para evitar parcialidades, aborde uma entrevista com um conjunto claro de competências a avaliar, com uma ponderação de importância aplicada, bem como um bom conjunto de perguntas que permitam demonstrar e debater as competências fundamentais. Ao fazê-lo, tem uma maior probabilidade de terminar a entrevista com uma ideia muito mais clara de até que ponto um candidato irá atuar na função.”



Michael Page Lisboa

Avenida da Liberdade, nº180-A,
3º andar
1250-146 Lisboa
+351 21 041 91 10
lisboa@michaelpage.pt

Michael Page Porto

Avenida da Boavista, n.º 1837,
Escritório 7.3
4100-133 Porto
+351221204360
porto@michaelpage.pt

PageExecutive

Michael Page

PagePersonnel

PageOutsourcing

Part of PageGroup